

〈論 文〉

早稲田大学 WBS 研究センター
早稲田国際経営研究
No.42 (2011) pp.55-64

採算性分析における埋没費用の扱い

藤 田 精 一 *

A sunk cost in profitability judgment

Seiichi Fujita

Abstract

The purpose of this paper is to show how a concept of "Sunk Cost" is used in decision makings. The study of decision makings is called "Profitability Analysis". As the most important decision procedure in the profitability analysis, "Principles for Comparison" exist. If the principles for comparison are properly applied, a correct decision will be made without being conscious of the sunk cost. However, an awareness of the sunk cost sometimes leads to a wrong decision making. The paper shows the way of using the sunk cost by examples in daily life.

要 約

論文の目的は、埋没費用の概念が意思決定の中でどのように扱われるかを示すことである。損得の判断を扱う学問は採算性分析とよばれるが、その学問の中に損得判断のルールを記述する「比較の原則」がある。比較の原則を正しく適用すれば、埋没費用をあえて意識しなくとも正しい意思決定ができる。ところが、この埋没費用を強く意識すると思ひよらぬ間違いを犯す可能性がある。論文では日常の事例をとりあげながら、埋没費用の扱いと誤りやすい意思決定のケースを示す。

この論文では、埋没費用 (Sunk cost) の基本を説明するとともに、採算性分析における埋没費用の役割を明らかにする。採算分析でいう「比較の原則」を踏まえれば、埋没費用の扱いはおのずと明確になる。最近、日本の政治や経済の出来事の中で、埋没費用に結びつく意思決定の場面に出会うことが多い。また企業の意思決定の中でも同様の場面に遭遇する。正しい意思決定ならば問題がないのだが、時には多くの人たちが誤った意思決定を支持する場合を見受ける。そこで、埋没費用の概念を意思決定の中でどのように扱うべきかを、いくつかの事例を用いて解説したい。

1. 埋没費用とは

過去に支払った費用で、いまとなつては取り返しのつかないコストを埋没費用とよぶ。大学の授業の

* 早稲田大学大学院商学研究科 教授

中でよく使われる例として、映画館の入場料金の話がある。2,000円の入場料金を払って映画館に入った。ところが上映されている映画はどうも自分が見たかった映画ではないようだ。この場合の意思決定として、入場料がもったいないからその映画を見続ける、いや映画館を出て本当に見たかった映画を探すという2つの代案が考えられる。そのときに、すでに支払ってしまった2,000円の入場料金は埋没費用となる。過去に支払ってしまって、いまとなつては取り返しのつかないコストを埋没費用と定義する。財務会計では埋没原価という用語を同義語として用いることもある。映画館の中にいる自分にとっては、入場料の2,000円はすでに支払い済みの費用であり、取り返しのつかないコストである。どちらの代案を選択しても入場料は取り返せないで埋没費用とよぶのだ。意思決定の学問（経済性工学や採算性分析）では、「埋没費用は現在の意思決定とは無関係である」という結論になる。つまり映画を見続けるか映画館を変えるかという意思決定に、入場料の2,000円は全く関係ないということだ。したがって、損得の判断をするときに、埋没費用は考えに入れる必要のない金額となる。この例題は、意思決定では埋没費用の扱いに気をつけなければならないことを教えている。

英語では埋没費用をサunkコスト（Sunk Cost）とよぶ。Sunk というのは動詞 Sink（沈む）の過去分詞形で、「沈められた」あるいは「すでに沈んでしまった」と訳すことができる。海深く沈んでしまった岩は、海面からどんなに手を伸ばしてもそれを取り戻すことはできない。同様に、すでに支払ってしまったコストは、いまとなつては取り返すことができない。だから、これからどうしようかという意思決定をするとき、そのコストの金額は忘れてしまえというのだ。このことが「埋没費用は現在の意思決定とは無関係である」という意味である。

2. 埋没費用と意思決定

われわれが直面する意思決定の中で、埋没費用にまどわされて意思決定を誤るケースが多々ある。「埋没費用は現在の意思決定とは無関係である」という原則は、埋没費用の説明の中ではよく理解できるものの、実務における意思決定では思わず使い方を誤ってしまうのだ。日々の生活の中で、何となく常識に反するような事態に出会ったことはないだろうか。

いくつかの例をあげてみよう。われわれは「もったいないから」という表現をよく口にする。もったいないを言い訳にして意思決定をすることが多いのだ。ある場所でビルの建設工事を始め9億円の費用をかけてビル工事は9分通り終了した。あと1億円の投入でビルは竣工する予定だ。ところがいま、ビルをとりまく周辺環境が変化して、いまさらそのビルを完成させても当初期待したほどの効果が得られないことが分かった。そこでビル建設を中止しようか、あるいはビル建設を継続しようかという意思決定に迫られている。このときに頻繁に出てくる意見は、「もう9億円もつぎ込んでしまったじゃないか。あと1億円の投資でビルが完成するなら安いものだ。ぜひともビルを完成させよう。いまビル建設を中止したらこれまで投資した9億円がもったいない」。しかし、この意思決定では9億円は埋没費用にほかならない。過去に支払って取り返しのつかないコストである。現時点での正しい意思決定は、9億円の投資額を忘れ（計算からはずして）、今後期待できる効果と1億円の投資額との比較で判断すればいいのだ。「あと1億円を投資すれば、これだけの効果が期待できる。それで損か得かを判断すれ

ばいい」というのが正しい意思決定となる。

最近の政治判断でも、ダムを建設するかどうかで世論が分かれた。「脱ダム宣言」という表現も記憶に新しい。これまで支出したコストは忘れて、今後に発生する収益と費用で損得判断を下すのが正しい姿勢なのだ。新幹線沿線に新駅を建設しようという計画がもち上がったとしよう。すると新駅の設置で恩恵をこうむる地方自治体と政府と鉄道会社が、新駅建設の投資額を折半すればよいという話がでる。鉄道会社にとっては、それによって将来得られるであろう収益が気になる。このような状況の下でよく出る話は、そもそもこの鉄道建設に多額の費用がすでにつき込んである。鉄道施設の毎年の償却額は膨大な額になるのだから、鉄道会社はすでに十分な費用を負担していることになる。だから3社による話し合いではなくて、自治体と政府の間で新駅建設の費用を折半してもらえないか。この話の展開には若干の問題があるかもしれないが、基本的な考え方は過去を忘れ将来を見据える姿勢である。新駅舎の建設費用は地元自治体と政府の費用負担でもよい。ただ将来、新駅開業によって鉄道会社の収益が増加するようであれば、当然鉄道会社も投資額の一部を負担して然るべきである。前文の中で「若干の問題」と記したのは、それだけでなく、この意思決定には目に見えない収益やコストがからむのが普通である。政治団体からの圧力とか、国の将来構想とか、環境や産業振興の目的とか、一般にいわれる波及効果である。そうした要素も加味して最終意思決定をせよというのが一般論となる。

3. 「比較の原則」と埋没費用

採算性分析に「比較の原則」がある。比較の原則では、損得の意思決定をするときの2つの大原則を掲げている。ある目的を達成するために意思決定をしなければならないときの手順を「比較の原則」とよんでいる。

第一原則： 比較の対象を明確にする

第二原則： 比較の対象の間で、収益の違いと費用の違いをとらえる

意思決定をおこなうときには、目的を達成するために実行可能な代替案を考える。たとえば、最寄り駅から家へ帰るときには、歩く、バスに乗る、タクシーをひろう、家のものに迎えの車を頼むなど、家へ帰るための手段（実行可能案）を頭の中に思い浮かべるはずだ。代替案という用語は、場合によっては代案、候補案、方策、計画案などとよぶことがあるが、同じ意味である。現時点における意思決定であるから、いま現在において実行可能な代替案を列挙し、その中から最も有利な案を選べばよい。

第二原則は、その比較の対象のそれぞれの案について収益と費用の額をとらえることである。企業の場合には、その案の波及効果が将来におよぶ場合がある。企業の設備投資ならば今後3年、5年あるいは10年先をにらんで意思決定をするかもしれない。そのときには現時点から将来にむけて発生する収益や費用の額をとらえる必要がある。もちろん、将来の不確実を見越した推定値であるから正確性を問うことは難しい。推定値で妥協せざるを得ない。帰路の選択ならば収益は発生しないだろう。従ってコストの比較で意思決定をする。「収益の違い」と「コストの違い」というのは代替案の間で、それぞれ

の違いをとらえよということだ。収益から費用を差し引いた値が利益であるから、代替案の間での利益額の違いは

$$\text{利益の違い} = \text{収益の違い} - \text{費用の違い}$$

で表現することができる。比較の原則のポイントは将来発生する収益と費用に着目することを強調していることである。決して過去の収益とか費用には触れていない。過去を振り向かないというのが採算性分析の基本的な姿勢である。過去の費用については、それが埋没費用にほかならないからだ。

2つの原則を利用して、意思決定の過程でどのように埋没費用を取り扱うかを検討したい。「比較の対象を明確にし、相違する収益と費用を調べよ」という比較の原則はいかにも当り前過ぎて、それだけに実際に直面する問題が少し複雑になると、思わぬ誤りをおかしてしまう。

(例題1) 中古自動車の選択

甲さんは、かねがね中古自動車を手に入れたと思っていた。そのとき、ちょうど乙さんが現われ、自分の車を30万円で売ってもよいという。甲さんは手付け金として10万円を支払い（甲さんの都合で、約束が解消されてもこの10万円は返却してもらえないとする）、残りの20万円は一週間後に支払う約束をした。

ところが2～3日して、急に海外出張を命じられた丙さんが甲さんのところへきて、丙さんの車を18万円で買ってくれないかと相談をもち掛けてきた。乙さんの車と丙さんの車は、性能や乗心地そして傷つき具合も全く同程度であるとする。甲さんはいまだどちらの車を購入するのが得だろうか。甲さんは丙さんの車の方が得だと思ったが、乙さんに支払った手付け金の10万円が気がかりだった（図1参照）。

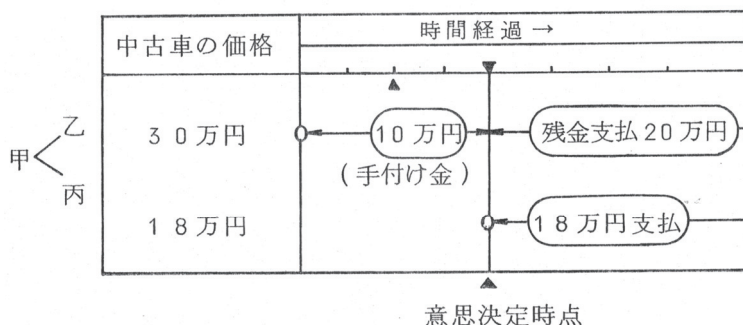


図1 中古自動車の選択過程

この問題に対して、損得の正しい判断を行なうには2通りの方法がある。一つは、今までにかかった費用を一切忘れて、今後発生する費用のみをとらえる方法である。過去に支払った手付け金の10万

円は考えに入れないことだ。したがって、意思決定の時点からみて将来発生するお金の出し入れについて調べれば、乙さんの車を買うと20万円の支出、丙さんの車だと18万円の支出で、結局、丙さんの車を買う方が2万円安くなる。意思決定の時点というのは、甲さんが丙さんに会ったときである。

もう一つは過去（正確には乙さんに会った時点）にさかのぼり、その時点から中古車を手に入れるまでに発生する費用総額を考える方法である。乙さんの車を買えば総額で30万円払うことになる。丙さんの車を買えば18万円の購入費用のほかに10万円の手付け金の犠牲（キャッシュで支払った10万円）があるので、総額で28万円払ったことになる。総費用額の違いを調べれば、やはり丙さんの車の方が2万円安く、前の結果と一致することがわかる。

この場合、もし10万円を一方だけに含めて

乙さんの車は 20万円

丙さんの車は 18万円+10万円(手付け金の犠牲) = 28万円

が必要であると考えて乙さんの車を選ぶとしたら、誤った意思決定を下すことになる。過去に発生し、今となっては取り返しのつかない費用（この場合は、手付け金の10万円）を埋没費用とよんでいるのだ。意思決定のときに埋没費用を除いて考えるならば、どちらの案からも埋没費用の10万円除き、含めて考えるならばどちらの案にも含めれば正しい判断ができる。ただし、意思決定の問題が複雑になればなるほど検討すべき費用項目の数が多くなるので、できれば除いて考えた方が損得判断の計算が簡単になる。中古車選択の例題では埋没費用の10万円を考慮に入れても入れなくても、複雑さにはそれほど違いがないのだが、できれば除いて考える習慣をつけておく方がよい。この意味で、「現時点における意思決定は過去の支出には無関係である」と覚えておけばいいのだ。

過去にすでに作ってしまった製品の製造原価がいくらであろうと、今後の意思決定がそれに左右されるはずがない。この場合、在庫品の費用（在庫品の製造原価）は埋没費用になる。設備投資の未償却残高も埋没費用の典型的な例だ。昨日のパチンコ代の損を今夜の麻雀で取り返そうと考えるとき、昨日のパチンコ代の損失額は今夜麻雀をやるかどうかの意思決定に関係しない。やはり埋没費用である。会計という簿価（帳簿価値）もまた、埋没費用の代表例だ。

（例題2）過去の出来事と埋没費用

山田君はいまランチメニューの選択に迷っている。ピザと焼きそばが候補案として頭にある。ところが一つ気になることがある。昨晚、自宅で子供の誕生パーティーが開かれ、そこでピザが振舞われたのだ。山田君は昨晚その誕生会に出て子供たちと一緒にピザを食べた。今日の朝食には昨晚のピザの残りがあったので、それをつまんで出社した。さて、そのような場合に、山田君がランチにまたピザを食べるかどうかである。この時間経過は図2に示すとおりである。

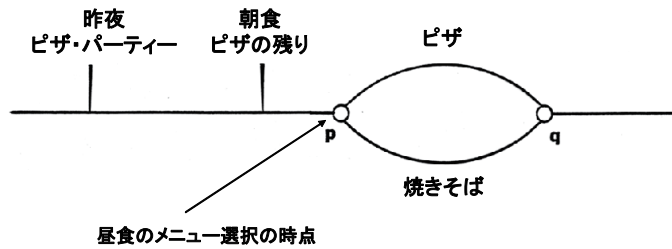


図2 過去の出来事と現在の意思決定

もちろんピザが好物ならば3食続けてピザを食べる可能性があるかもしれない。しかし、常識の線で考えれば、山田君は今日のランチにピザを選択することはないだろう。この例題では、過去の出来事が現在の意思決定に影響をおよぼすことを示している。つまり過去の出来事がいまの意思決定と無関係だといっているわけではないのだ。これまで過去を忘れろといっておきながら、このような例題が出てくることは不自然に感じる。

原則は「過去に支払った費用は現在の意思決定とは無関係である」であった。原則の中で大切な表現は過去の費用であって、過去の出来事ではない。正確な表現を使うならば、現在の意思決定は過去の費用とは無関係であるが、過去の出来事には大いに依存するということである。過去の出来事というのは、その人（意思決定者）の過去の経験のことである。

次のような例を考えれば、このことがよく理解できると思う。ある企業では、昨年、プロジェクトで大失敗をしたとしよう。そして今年また大きなプロジェクト計画が立ち上がった。どのような方策を取るべきかを検討しているときに、昨年の失敗経験を教訓として活かさない手はない。つまり再発防止策を講じるべきなのだ。二度と同じような間違い犯してはならないのである。したがって、意思決定のための方策の検討には、過去の経験はおおいに活用すべきなのだ。忘れろといったのは、失敗をしたときにこうむった損失額を忘れろと主張したはずだ。その意味で埋没費用とは無関係といったのであって、過去の経験まで埋没にしてはならない。

昨年、株に投資したが、運悪くその株価がいまは大幅に下落して大損をこうむったとする。その株を売って得た手持ちの現金をこれからどう運用しようか、その方策を探っている。別銘柄の株を買う、安全な銀行預金に預ける、投資信託にするなどいくつかの候補案が出そろった。それら案の中から有利な案を選択する段階で、株で失った損失額を考慮する必要があるだろうか。もちろん、損失額は埋没費用である。ところが、一部の人の中には、その損失額を合わせて回復できるような案でなければ投資をしないという人がいると思う。それでは現在の意思決定で候補にのぼった案が気の毒である。埋没費用である前例の失敗による損失額まで上乗せして効果を期待されるでは、候補案はたまったものではない。候補案にとっては迷惑な話である。

4. 損得学の特徴と財務会計

財務会計学では、その学問の特性から埋没費用を勘定に入れることが多い。採算性分析ではキャッシュフロー利益で代替案を評価するのに対して、財務会計では発生基準方式で測定される利益（財務会計上の利益とよぶ）で評価をおこなうので、おのずと利益のとらえ方が違ってくる。次の例題は、採算分析と財務会計において利益のとらえ方が異なることを明確に示す好例である。特に、埋没費用の扱いに注意して欲しい。

(例題 3)

青山君は空港の免税店で、有名ブランドのウィスキーを 6 本まとめて12,000円で購入した。国内の近所の酒屋さんで同じ種類のウィスキーを買えば 1 本3,000円する。もちろん、青山君はそのウィスキーが好きで、これから数ヶ月間、毎晩ウィスキーが楽しめると思って購入した。

翌日、青山君は職場で友人たちと旅行の出来事を話し合っていた。そこへ親友の緑川君がきて、「青山君、すまないけど、君が買ってきたウィスキーの 1 本を2,500円で譲ってくれないか」というのだ。親友でもあるし、それにお土産として 6 本も買ったのだから、青山君は快く 1 本を譲り渡すことを承諾した。

仕事が始まり、午前10時の休み時間に青山君は営業課長と話す機会があった。何となくウィスキーの話題となり、緑川君に 1 本2,500円で売る約束をしたことを話したとき、営業課長は「なんて馬鹿なことをしたのだ。その 1 本をあとで酒屋から買い戻すのに3,000円かかるのだから、2,500円で売ったら500円の損をするじゃないか」という。なるほどと思ったが、親友相手に譲ったのでそれほど腹も立たなかった。

午後 3 時の休みに、青山君は経理課長に会った。偶然、話がウィスキーにおよんだとき、経理課長は笑って「よかったね。500円の得をしたね」と言った。今朝、営業課長から500円の損だといわれて納得したばかりなのに、500円の得というのは合点がいかなかった。その訳を尋ねたところ、経理課長は次のような式を書いて説明してくれた。

$$\begin{aligned}\text{利益} &= \text{販売価格} - \text{仕入れ価格} \\ &= 2,500\text{円} - 12,000\text{円}/6 \\ &= 500\text{円}\end{aligned}$$

「つまり、緑川君への販売価格は2,500円、そして昨日空港で仕入れたウィスキーの値段は 1 本2,000円なので、差し引き500円の利益が出た」というのだ。営業課長と経理課長のどちらの考え方が正しいだろうか。

この例題には、過去1,000人近い人たちに回答いただいた。正確な数値は記録していないが、営業課長の意見に賛成の人が約300人程度、経理課長に賛成の人は600人程度、残り的人達は条件があいまいだとか、ケースバイケースだとか、2つの答を足して2で割ればいいというような返事だった。なか

でも、「販売価格から仕入れ価格を引いて求めた値は利益に相違ないから、500円の利益は正解だ」ということで、とりあえず経理課長に賛成という人が多かった。しかし、その人たちに「それでは、比較の対象は何ですか」と尋ねると、「えっ、そんなものがあるのですか」と驚いた顔をするケースが多かった。

採算性分析では、比較の原則にしたがわない答は受け入れられない。基本原則にしたがえば、正解はただ一つ存在する。そこで、第一原則である比較の対象の明確化から始めてみたい。ありそうな答を書いてみる。

- (a) 「空港でウィスキーを買う場合」と「買わない場合」
- (b) 「緑川君に1本2,500円で売る場合」と「断る場合」
- (c) 「1本3,000円で酒屋から買い戻す場合」と「買い戻さない場合」

正解は (b) である。このことは、営業課長や経理課長の説明をよく聞くと、青山君が緑川君に1本2,500円で売る約束をしたことについて、損得を論じていることが分かる。空港でウィスキーを買った方がいいか悪いのかとか、酒屋で買戻すのがいいかどうかの問題ではないのだ。

「緑川君に1本2,500円で売る場合」と「断る（売らない）場合」のそれぞれについて、状況を思い浮かべてみる。緑川君に売れば青山君の手元には5本のウィスキーが残り、その後2ヶ月足らずでそれを飲み干してしまうことだろう。一方、緑川君に売のを断れば6本のウィスキーが残って、それらを楽しむことができる。一方では5本のウィスキーを飲める、そして相対する代案では6本飲めるでは、比較そのものが公平ではない。ウィスキー好きの青山君には、6本飲む方がいいに決まっている。そこで、1本を緑川君に売ったら、あらためて1本をいつか酒屋から買い戻すことを考える必要がある。これで、2つの案の比較（比較の対象）が公平になる。「なぜ、酒屋から買い戻すのだ。また免税店へ行けば安く買えるじゃないか」といったところで、海外旅行のチャンスがそう頻繁にあるとは思えない。常識的な線で判断したまでのことだ。

第二原則へ移ろう。収益の違いと費用の違いをとらえてみる。

<収益の違い>	
売る場合	2,500円
断る場合	0円
<hr/>	
相違分	2,500円

<費用の違い>	
売る場合	3,000円
断る場合	0円
<hr/>	
相違分	3,000円

つまり、売る方が漸る場合に比べて2,500円余計に収益が入るけれども、3,000円の費用増があるので差し引き500円の損になる。比較の対象を設定した結果、営業課長と同じ意見に到達したわけだ。損得判断では営業課長が正解ということになる。当然ながら、営業課長の考え方の中には、空港の免税店で支払った12,000円のウィスキー代金は計算の中に入っていない。緑川君にそのウィスキーの1本を売るかどうかの意思決定の時点からみれば12,000円は過去の支出であり、これは埋没費用になる。

「経理課長は何を誤ったのですか。計算式だって毎日私たちが使っているのと同じ考えですよ」という声が多い。大学で教員をしている自分は「経理課長の考えも正しいですよ。間違いだなんて言っていない」と答える。「でも、損得学では基本原則を踏まえれば正解はただ一つと言ったじゃないですか」。「その通りです。よく勉強していますね」。

財務会計の仕事の一つに、企業は経営に参加している人たち（経営者、従業員、それに株主）のために事業内容を報告書にまとめる作業がある。毎年、決算の時期になると財務会計報告書を用意して、この一年間わが社のビジネスは公明正大、嘘偽りなく行われてきたと、その決算収支を人々に示すわけだ。財務会計報告書は株主総会などでの公表する義務がある。これを怠ると法律で罰せられる。あらゆる取引に対して伝票などを通してお金の出入りをチェックしないと、そのような報告書は出来ない。また報告書はバランスシートとよばれるように、収益と費用が上手にバランスしていなければならない。会計を理解するにはもう少し細かいルールを学ぶ必要があり、実際にはここに書いたような簡単なものではない。

もう一度、青山君のウィスキー1本を緑川君に売る話を財務会計の立場から眺めてみたい。まず、その1本を緑川君に売ったことにより2,500円の収益がある。ただし、その1本は前日、空港免税店で1本あたり2,000円の価格で仕入れたものなので、差し引き500円が残った。お金が残ったわけだから、収支トントンになっていない。そこで、この500円に利益という名前をつけて、決算の時期が近づいたらこれを経営参加者の間で公平に分配する方法を考えるのだ。株主には配当という形で分け前が与えられる。従業員にはボーナス、経営者には役員賞与という形で利益が配分される。この例題ではウィスキー1本500円だけの利益だが、会社の利益総額は5億円にも50億円にも膨らんでくるので、上手な割勘の方法を考えなければならない。

財務会計の立場から、バランスをとるという目的で利益（つまり、参加者の間で配分できる儲けのようなもの）を計算するには、経理課長が示した

$$\begin{aligned}\text{利益} &= \text{販売価格} - \text{仕入れ価格} \\ &= 2,500\text{円} - 12,000\text{円}/6 \\ &= 500\text{円}\end{aligned}$$

でいい。これには比較の対象がない。損得計算でも会計計算でも同じ利益という名称を使うので、このような混乱が生じたのである。

図3に示すように、損得思考は現在の位置に立って未来を見渡している。そして、過去の収益や費用

の額は埋没費用であって、損得計算の中にその額を算入する必要がない。ウイスキーの話でも、昨日免税店で使った12,000円は損得計算の中に入っていないのだ。埋没費用だからである。だから、購入代金が5,000円であろうと20,000円であろうと意思決定には全く関係なく、「売る場合」の方が「断る場合」に比べて500円の損という結論は変わらない。それに対して、会計思考は現在の位置に立って過去を見渡す。つまり、過去のビジネスに対して、嘘偽りのないことを報告書の形にまとめなければいけないので、基本的には後ろ向きの姿勢になるわけだ。そして、その中には見なし計算（いわゆる割勘思考）が随所に入ってくる。購入代金がいくらであるかによって、利益額は変わってくる。

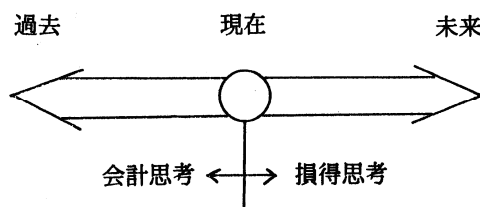


図3 損得思考と会計思考の違い

まとめ

この論文では意思決定の中で扱われる埋没費用の考え方を、採算性分析における「比較の原則」にかからめて論じた。比較の原則にそって意思決定がおこなわれるならば、埋没費用は意識しなくても損得判断の計算式に含まれてしまう。しかし、埋没費用という用語を強く意識すると、それが一人歩きして思わぬ意思決定の誤りにつながってしまう。論文ではさまざまな事例を示し、埋没費用の考え方を記述した。

<参考文献>

1. 千住鎮雄、伏見多美雄、藤田精一、山口俊和「経済性分析」日本規格協会、2010
2. 伏見多美雄「経営の経済性分析」白桃書房、1996